



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ESTABLECER UNA AGENDA DE APRENDIZAJE

Una agenda de aprendizaje incluye: (1) Un conjunto de preguntas que abordan las carencias críticas de conocimiento que impiden tomar decisiones informadas sobre el diseño y la implementación, y (2) Planes para desarrollar actividades de aprendizaje que ayuden a responder esas preguntas.

A continuación, se presenta un proceso básico para una agenda de aprendizaje; los tres pasos clave para desarrollar una agenda de aprendizaje incluyen:

1. Establecer el contexto:

- a. **Determina cómo encaja esto en el panorama general:** Determina a qué nivel (actividad, proyecto o estrategia) se utilizará la agenda de aprendizaje. Si es para una actividad o un proyecto específico, asocia la actividad con el proyecto o la estrategia en la que te inscribes. Si la agenda de aprendizaje es a nivel de estrategia, puedes conectarte con el objetivo general de USAID y/o con los objetivos pertinentes del gobierno anfitrión. Establecer estas conexiones desde el principio garantiza que el aprendizaje en cada nivel se mantenga alineado. También puede ayudarte a determinar las partes interesadas internas y externas que debes involucrar para desarrollar la agenda de aprendizaje; y
- b. **Revisar/aclarar la Teoría del Cambio:** La hipótesis de desarrollo a nivel de estrategia o las Teorías del Cambio a nivel de proyecto y actividad son el punto de partida de un programa de aprendizaje. Revisa si las Teorías del Cambio siguen siendo válidas e identifica las suposiciones incluidas en la teoría. Articula la Teoría del Cambio en una declaración del tipo "SI-ENTONCES", si no se ha hecho todavía.

2. **Desarrollar y jerarquizar las preguntas de aprendizaje:** El proceso de elaboración de las preguntas de aprendizaje es una oportunidad para ser intencionadamente curiosos sobre nuestras actividades, proyectos y estrategias. Al elaborar las preguntas de aprendizaje, piensa en los puntos de decisión clave que probablemente surgirán durante la planificación y ejecución. ¿Qué preguntas, si se responden, te ayudarán a tomar decisiones mejores y más informadas en estos puntos clave? Esto nos recuerda que el aprendizaje no es el objetivo final, sino un medio por el cual alcanzamos nuestros resultados de desarrollo con mayor eficacia y eficiencia. Hay tres tipos principales de preguntas de aprendizaje que pueden incorporarse a una agenda de aprendizaje:

Tipos y ejemplos de preguntas de aprendizaje de las Misiones de USAID

Tipos	Objetivo	Ejemplos
<i>Teorías del Cambio</i>	Probar y explorar las Teorías del Cambio	<i>Teoría del Cambio de USAID/Uganda:</i> Si los ugandeses tienen un sistema sanitario fuerte y una prestación de servicios de alta calidad que sea accesible; entonces, utilizarán los servicios sanitarios y estarán más sanos. <i>Pregunta de aprendizaje:</i> ¿De qué manera el fortalecimiento de los sistemas sanitarios de Uganda mejora la calidad, disponibilidad y accesibilidad de los servicios sanitarios en el país?
<i>Base de evidencia técnica</i>	Subsanar las carencias críticas de nuestros conocimientos técnicos	<i>USAID/Pakistán:</i> ¿Cuáles son los obstáculos para que las mujeres reciban las becas de educación superior que ofrece el Programa de Becas por Mérito y Necesidad (MNBSF por sus siglas en inglés) de USAID/Pakistán?
<i>Planificación de escenarios</i>	Desarrollar escenarios e identificar los factores clave	<i>USAID/DRC:</i> ¿Qué cambios imprevistos se produjeron, si es que los hubo, durante la vigencia de la estrategia nacional y que repercutieron en los resultados? Otros ejemplos: ¿Y si el conflicto se agrava? ¿Cómo vamos a ajustar los enfoques? ¿Y si se aprueba una ley específica? ¿Cómo podemos apoyar a grupos específicos?

3. Planificar y dotar de recursos a las actividades de aprendizaje: Las actividades de aprendizaje son el medio por el que generamos, analizamos y sintetizamos el aprendizaje para responder a nuestras preguntas prioritarias de aprendizaje. Hay varios tipos de actividades de aprendizaje, entre ellas:

- Análisis de situación, incluyendo economía política, sustentabilidad, conflictos, etc., y estudios especiales;
- Evaluaciones de rendimiento e impacto;
- Datos de seguimiento de los resultados, incluido el establecimiento de circuitos regulares de información con las partes interesadas y la revisión de los indicadores de contexto;
- Revisiones de la literatura o síntesis de la investigación existente; y
- Generar y captar el conocimiento tácito y experimental a través de diálogos facilitados y otros métodos participativos, como las revisiones antes de la acción, las revisiones después de la acción, las revisiones intermedias, los ejercicios regulares de reflexión y las ayudas entre pares, etc.

Determina qué combinación de actividades de aprendizaje podría ayudarte mejor a responder las preguntas de aprendizaje. Al determinar las actividades de aprendizaje prioritarias, considera cuándo se necesita el aprendizaje (y con qué frecuencia) para fundamentar las decisiones clave. Además, asegúrate de que las actividades de aprendizaje se ajustan a los recursos disponibles.

Buenas prácticas en el establecimiento de agendas de aprendizaje

- Las actividades de aprendizaje también deben incluir el análisis y la síntesis para asegurarse de que el aprendizaje se utiliza; compartir el aprendizaje con los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas también apoya su uso;
- La colaboración es fundamental a la hora de establecer y aplicar los programas de aprendizaje. Incorporar a las partes interesadas al proceso de diseño aumentará su aceptación y voluntad de contribuir a la ejecución de las actividades de aprendizaje y facilitará el intercambio de aprendizajes clave. Además, comprobar si otras partes

interesadas ya han explorado sus preguntas de aprendizaje te ayudará a evitar volver a investigar una pregunta que ya se ha explorado adecuadamente; y

- Empezar con el aprendizaje garantiza que nos centremos en los conocimientos más importantes de cara a nuestra eficacia. Las agendas de aprendizaje pueden integrarse en los procesos empresariales existentes, incluyendo el desarrollo de agendas de investigación, planes de Gestión del Rendimiento (PMP por sus siglas en inglés), planes de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (ME&A) y planes de evaluación.

Ejemplo destacado: Agenda de aprendizaje en acción - USAID/Pakistán

Pregunta de aprendizaje	Actividades de aprendizaje	Decisiones clave / Impacto
¿Cuáles son los obstáculos para que las mujeres reciban las becas de educación superior que ofrece el Programa de Becas por Mérito y Necesidad (MNBSB) de USAID/Pakistán?	Los resultados de un informe de evaluación del rendimiento condujeron a un estudio especial sobre esta cuestión. El estudio especial incluyó una revisión de la literatura, así como entrevistas y grupos de discusión con las principales partes interesadas.	La evaluación y el estudio posterior llevaron a USAID a introducir modificaciones clave en el diseño y la ejecución del MNBSB. Esto incluyó la ampliación del número de campos y universidades para incluir aquéllos más atractivos para las solicitantes femeninas. En solo un año, estas modificaciones (y otras) aumentaron la tasa de mujeres becadas del 23 al 50 por ciento. Además, debido a este éxito, la Comisión de Educación Superior de Pakistán ajustó su modelo de implementación de becas en todo el país para lograr también mayores tasas de participación femenina.

Este informe y la plantilla fueron producidos para su revisión por USAID. Fueron preparados por el mecanismo LEARN de la Oficina de Aprendizaje, Evaluación e Investigación (LER por sus siglas en inglés) de USAID en la Oficina de Política, Planificación y Aprendizaje (PPL por sus siglas en inglés). USAID LEARN está gestionado por Dexis Consulting Group.

PLANTILLA DE AGENDA DE APRENDIZAJE

CONTEXTO

Relevancia institucional

¿Cómo contribuirá la estrategia/el proyecto/la actividad a...

- *la Misión general de USAID/de la organización?*
- *objetivos de desarrollo? y*
- *a las metas u objetivos de las principales partes interesadas, como el gobierno anfitrión u otros actores importantes del desarrollo?*

Hipótesis de desarrollo/Teorías del Cambio

¿Cuál es la hipótesis de desarrollo o Teoría del Cambio vinculada a esta estrategia/proyecto/actividad? (y Sub-teorías del Cambio, si procede)

PREGUNTAS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Preguntas de aprendizaje	Plazos/Puntos clave de decisión	Actividades de aprendizaje	Recursos
<p><i>¿Cuáles son las preguntas clave de aprendizaje para...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>explorar, cuestionar o validar las hipótesis de desarrollo y las suposiciones subyacentes?</i> ● <i>salvar las carencias de nuestra base de pruebas técnicas? y</i> ● <i>desarrollar escenarios e identificar los factores clave?</i> 	<p><i>¿En qué momentos clave de la toma de decisiones será relevante el aprendizaje obtenido al responder estas preguntas?</i></p> <p><i>¿Cómo aplicaremos el aprendizaje durante el diseño y la ejecución?</i></p> <p><i>Si la aplicabilidad/pertinencia para las decisiones clave es limitada, reconsidera si debe ser una pregunta de aprendizaje prioritaria.</i></p>	<p><i>¿Qué actividades de aprendizaje pondremos en práctica para responder estas preguntas de aprendizaje?</i></p> <p><i>¿Cuándo/cómo se llevarán a cabo?</i></p> <p><i>¿Cuándo/cómo analizaremos y sintetizaremos nuestro aprendizaje?</i></p> <p><i>Antes de finalizar las actividades de aprendizaje, determina si alguien más ha investigado ya la pregunta de aprendizaje. Si nadie más lo ha hecho, considera quién más podría tener esta pregunta y cómo podría colaborar con ellas/ellos para responderla.</i></p>	<p><i>¿Quién se encargará de realizar las actividades de aprendizaje? ¿Qué recursos adicionales necesitamos (presupuestos para eventos/actividades, etc.)? Identifica cuáles de los recursos necesarios están ya disponibles y cuáles habría que obtener.</i></p>

Preguntas de aprendizaje	Plazos/Puntos clave de decisión	Actividades de aprendizaje	Recursos